

праць. Кіровоград: ЦНТУ, 2017. №32. С. 249-259.

15. ПриватБанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/ru/about> (дата звернення: 01.12.2018).

16. ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова». Офіційний сайт. URL: www.yuzhmash.com (дата звернення: 01.12.2018).

17. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 01.12.2018).

18. ПАТ «Фармак». Офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 01.12.2018).

19. АТ «Турбоатом». Офіційний сайт. URL: <http://www.turboatom.com.ua/ru/company> (дата звернення: 01.12.2018).

20. Grammarly Kyiv. Офіційний сайт. URL: www.grammarly.com/culture (дата звернення: 01.12.2018).

21. Агроіндустріальний холдінг «МХП». Офіційний сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua/ru/operations/grain> (дата звернення: 01.12.2018).

22. Державний концерн «Укроборонпром». Офіційний сайт. URL: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/media/dk-ukroboronprom-ta-difku-pidpysaly-memorandum-shhodo-pidtrymky-innovatsijnyh-proektiv.html> (дата звернення: 01.12.2018).

23. Інтернет-магазин «Розетка». Офіційний сайт. URL: https://trademaster.ua/v_proizvodstve/312834 (дата звернення: 01.12.2018).

24. Захарова О.В. Регіональні особливості поширення принципів неперервної освіти в Україні. *Науковий вісник Чернівецького університету*: зб. наук. праць. Вип. 797. Економіка. Чернівці: ЧНУ, 2018. С. 32-41.

2.3. Комплаєнс-контроль інноваційної діяльності підприємства

Вітчизняна економіка на сучасному етапі свого розвитку нагально потребує радикальних структурних змін, що, на нашу думку, можливо тільки за рахунок формування та запровадження інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки і в першу чергу машинобудівних підприємств. Економічне відродження та прискорений інноваційний розвиток сфери машинобудування має сенс лише при здійсненні масштабних капіталовкладень у стратегічні напрямки їх діяльності, ефективної комерціалізації результатів власних інноваційних розробок та трансферу необхідних для свого виробництва прогресивних технологій. Проведені нами дослідження дають підстави зробити висновок про те, що в інноваційній сфері промислових підприємств є низка важливих проблем, пов'язаних з наявністю на підприємствах проявів корупції, шахрайства, нечесного ведення підприємницько-комерційної діяльності. Вважаємо, що в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності можуть бути наступні негативні прояви при отриманні, комерціалізації та споживанні позитивних результатів роботи:

➤ корупційні прояви при розподілі замовлень на виконання

інтелектуально-інноваційних за рахунок державних, регіональних та місцевих бюджетних коштів, грантів міжнародних організацій, засобів приватних осіб, власних коштів підприємств та організацій;

- корупційні прояви при формуванні творчих колективів, намагання ввести в їх склад некомпетентних осіб або осіб з низьким рівнем професійних навичок;

- несправедливий розподіл фінансування окремих етапів інтелектуально-інноваційних розробок, виділення завищених обсягів коштів на менш важливі з наукової та творчої точки зору етапи НДДКР;

- порушення справедливості при розподілі та закріпленні за окремими науковими групами матеріальних носіїв, які дозволяють більш ефективно та більш результативно вести наукові дослідження (комп'ютерна техніка та її сучасне програмне забезпечення, засоби Інтернет (які не є у вільному доступі), доступ до електронних та друкованих джерел інформації в сфері наукових інтересів групи, доступ до масивів патентного пошуку і т.п.;

- елементи шахрайства при формуванні списку авторів публікацій у відкритому друці найбільш визначних наукових досягнень, які було отримано в процесі виконання НДДКР, введення до авторського колективу непричетних осіб в силу їх адміністративного положення та фінансових можливостей (фінансово-адміністративний ресурс);

- порушення наукової етики при патентуванні найбільш значущих наукових досягнень, отриманих при виконанні наукових розробок, використання фінансово-адміністративного ресурсу при формуванні авторського колективу;

- порушення справедливості при розподілі винагороди за отримані результати інтелектуально-інноваційної діяльності;

- корупційні прояви при проведенні процесів комерціалізації результатів інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства (лобіювання інтересів покупців або споживачів інтелектуально-інноваційної технології, свідомо фальсифікація вартісної оцінки технологічного продукту і т.п.);

- свідоме порушення або нечесна політика відносно правил споживання технологічного продукту (приховування наявних ноу-хау, пов'язаних з даним технологічним продуктом; вимога додаткової винагороди за певні послуги в сфері споживання інтелектуальної технології і т.п.).

Наведені вище негативні прояви при отриманні, комерціалізації та споживанні позитивних результатів НДДКР не є вичерпними. Приведено тільки найбільш розповсюджені в практиці інноваційної діяльності промислових підприємств. Виходячи з цього, надзвичайно актуальною проблемою представляється задача створення на промислових підприємствах відповідної системи (політики, програми), з використанням якої були б можливості не допускати проявів

нечесності, шахрайства та корупційності в сфері їх інноваційної діяльності та комерціалізації отриманих результатів.

Для вирішення поставленої задачі пропонується впровадити в практику роботи промислових підприємств комплаєнс програми, в рамках якої здійснювати постійний комплаєнс-контроль за ходом виконання виробничих та комерційних завдань в сфері інноваційної діяльності та ефективної протидії проявам нечесності, шахрайства та корупційних проявів.

Комплаєнс давно став надзвичайно важливою і разом з тим невід'ємною частиною ділового бізнес-середовища: чесне ведення бізнесу не тільки підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства, але і захищає від можливого репутаційного (іміджевого) збитку і різного роду можливих санкцій з боку наглядових органів. Комплаєнс ризики особливо великі при невідповідності національного антикорупційного законодавства та існуючих в галузі, регіоні або на підприємстві корпоративних норм і положень правилам протидії нечесності, шахрайству, корупційним проявам, легалізації доходів (відмиванню грошей і фінансуванню тероризму), а також при порушенні санкційних режимів.

Комплаєнс (англ. «compliance») - згода, відповідність; походить від дієслова («to comply») - виконувати) - в перекладі з англійської означає дію відповідно до запиту або зазначенням; покора (англ. compliance is an action in accordance with a request OR command, obedience). Комплаєнс являє собою відповідність конкретних дій підприємства (організації) в цілому, окремого колективу чи працівника будь-якого рангу якихось внутрішніх або зовнішніх вимог (законом, стандартам, нормам, положенням і т.п.).

Під комплаєнсом мається на увазі частина системи управління / контролю в організації, пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегулюючих організацій, кодексів поведінки і т.д. Такі ризики невідповідності в кінцевому підсумку можуть виявлятися у формі застосування юридичних санкцій або санкцій регулюючих органів, фінансових або репутаційних втрат як результат невідповідності законам, загальноприйнятим правилам і стандартам.

Проведений наукометричний огляд визначень комплаєнса дозволяє зробити висновок про те, що його зміст і сутність як процесу внутрішнього контролю безперервно змінювалася: різні автори давали визначення, що відображають якийсь один, «зручний» аспект. Так, тільки в представлених думках визначення комплаєнса здійснюється через поняття: управління, здатність, функція, підхід, що не додає ясності в його змісті. Більш того, необхідно відзначити, що в різні періоди часу в наукових і ділових колах обговорювалися окремі

актуальні аспекти, такі як:

- антикризова концепція;
- антимонопольна стратегія;
- внутрішньофірмова контрольна функція;
- протидія тероризму і нелегальним доходам;
- протидія корупції;
- аналіз, оцінка і усунення репутаційних ризиків;
- оптимізація взаємовідносин з наглядовими органами і службами;
- потреба регулювання етичних проблем і т.п.

Все це позбавляє дане поняття системності. Практика використання комплаєнс в різних сферах економічної діяльності показує, що основним в цьому понятті є забезпечення безумовного виконання вимог чинного законодавства. Для досягнення головної мети необхідно створити систему заходів, що забезпечують для виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств умови для неухильного дотримання вимог чинного законодавства. Така система заходів передбачає обов'язкову відповідність усіх аспектів господарської діяльності етичним нормам (кодексам поведінки), антикорупційних законів, правил та інструкцій. І в кінцевому підсумку, за допомогою комплаєнс-програми, створюються необхідні умови для побудови стійкого (успішного і в довгостроковій перспективі) бізнесу.

Виходячи з даних посилок, слід використовувати термін комплаєнс для позначення безперервних зусиль організації (підприємства, установи) дотримуватися всі національні і міжнародні закони, стандарти і правила, застосовні до її діяльності, в тому числі власні внутрішні корпоративні політики та процедури.

Комплаєнс - це свого роду ідеологія компанії, внутрішній set її правил, якими повинні керуватися всі трудові ланки компанії в незалежності від займаної посади. Реалізація такої комплаєнс-ідеології передбачає формування умов, при яких представники компанії здійснюють певні дії, керуючись правилами, які передбачає комплаєнс-контроль.

Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів. До сфери комплаєнс відносяться також специфічні області, такі як:

- ✓ протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом і фінансуванню тероризму;
- ✓ розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії з чинним законодавством;
- ✓ захист інформаційних потоків;

- ✓ протидія шахрайству;
- ✓ протидія корупції;
- ✓ встановлення етичних норм поведінки співробітників і т.д.

Концепція комплаєнс (як це зазвичай має місце для нових концепцій) в існуючій літературі характеризується по-різному. Не входячи в детальне термінологічне дослідження, буде правильним почати характеристику цього терміна зі слів англійського походження. «Комплаєнс - спостереження за виконання чогось».

Згідно даним, отриманих KPMG (аббревіатура в назві компанії складається з перших букв прізвищ засновників незалежних фірм, які увійшли до складу KPMG) в результаті обстеження близько 100 підприємств семи країн (РФ, Україна, Білорусь, Азербайджан, Казахстан, Грузія, Туркменія) [1], визначено найбільш важливі (пріоритетні) напрямками комплаєнс-програм (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Пріоритетні напрямки комплаєнс-програм підприємств

Пріоритетний напрямок комплаєнс-програми для даного підприємства	Відсоток підприємств
Антикорупційний комплаєнс і дотримання норм етики	88%
Комплаєнс в сфері захисту персональних даних	61%
Комплаєнс в сфері забезпечення конфіденційності інформації	57%
Антимонопольний комплаєнс	49%
Комплаєнс в галузі промислової власності та інновацій	37%
Протидія відмиванню грошей і фінансуванню тероризму	37%
Комплаєнс в області екології та захисту навколишнього середовища	34%
Комплаєнс в сфері маркетингу і реклами	33%
Комплаєнс в області торговельних санкцій	31%
Дотримання прав людини на робочому місці	29%
Недопущення торгівлі інсайдерською інформацією і маніпулювання ринком	28%
Інше	6%

Джерело: [1]

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що лідерство в рейтингу пріоритетних областей зберігає антикорупційний комплаєнс, який є актуальним для 88% опитаних компаній. Також респонденти приділяють велику увагу захисту персональних даних (актуально для 61% опитаних) і забезпечення конфіденційності інформації (включено в комплаєнс-програми 57% респондентів). Разом з тим, важливим є визначення респондентами комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності пріоритетною, що підтверджує своєчасність та необхідність

проведення даного дослідження. Пріоритетність інноваційного напрямку комплаєнс-програми зазначили більше третини опитаних підприємств (табл. 2.8).

Що стосується практики роботи промислового підприємства в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності, цілі комплаєнс можуть бути зведені до наступних положень (рис. 2.7):

- контролювати, забезпечувати виконання законів, положень, професійних стандартів та внутрішніх правил, очікувань і очікуваних негативних наслідків інноваційної діяльності даного підприємства, а також вирішення проблем, що виникають з цього;
- забезпечення регулювання прозорості корпоративних операцій, економічне і ефективне використання ресурсів для виконання програми науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт, комерціалізації та споживання результатів інноваційної діяльності підприємства;
- створення умов для етичних корпоративних операцій, запобігання корупційних ризиків у всіх напрямках інноваційної сфери промислового підприємства.



Рисунок 2.7 - Функції комплаєнс-контролю в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Концепція комплаєнс передбачає не тільки примусове дотримання законів, норм і положень, а й досконале знання цих норм кожним

членом колективу, а також добровільного їх виконання.

Система комплаєнс-контролю в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства може і повинна взаємодіяти практично з усіма відділами та структурними підрозділами. Практичне виконання вказаної рекомендації буде сприяти не тільки виявленню, аналізу, оцінюванню комплаєнс-ризиків, розробці методичної бази по їх мінімізації, а й оптимізації роботи комплаєнс-контролю в цілому.

Суть комплаєнс-контролю полягає в тому, що кожен співробітник промислового підприємства має чітке уявлення про те, які дії в його роботі повинні робитися саме ним для мінімізації комплаєнс-ризиків або для їх можливого повного усунення. Для недопущення або, принаймні, мінімізації комплаєнс-ризиків, які можуть виникати в сфері інноваційної діяльності і, особливо, при комерціалізації отриманих результатів, пропонується розмежовувати сфери, в яких застосування комплаєнс-функції необхідно, і сфери, в яких співробітники повинні намагатися апіорі виключати можливість виникнення ризикових ситуацій і в такому випадку застосування комплаєнса не доцільно. У зв'язку з цим можна позначити три основні групи ризиків в сфері інноваційної діяльності підприємства, які в сукупності становлять основу комплаєнс-ризиків (рис.2.8).

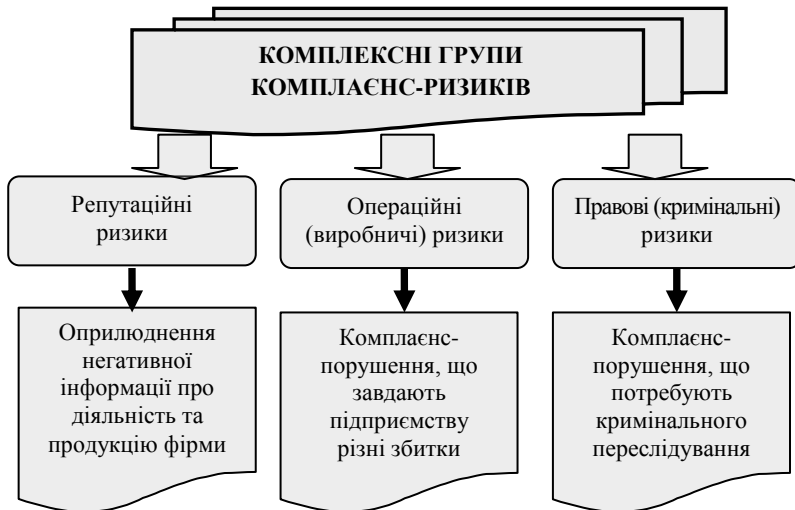


Рисунок 2.8 - Комплексні групи комплаєнс-ризиків в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

З нашої токи зору, в сфері інноваційної діяльності підприємства найбільш важливим є репутаційний ризик, на який промислові

підприємства зазвичай не звертають потрібної уваги. Разом з тим, якраз наявність репутаційних втрат може в підсумку привести до негативних результатів при комерціалізації інноваційних здобутків підприємства. Актуальність та важливість репутаційної складової в інноваційної діяльності промислового підприємства підкреслює крилатий вираз Бенжаміна Франкліна: «Необхідно багато хороших справ, щоб створити хорошу репутацію, і тільки один поганий вчинок щоб втратити її».

Репутаційні ризики пропонується розділити на три окремі групи:

- глобальні репутаційні комплаєнс-ризики – негативно впливають на всю галузь, в якій веде свою виробничо-комерційну діяльність дане підприємство (наприклад, забруднення довкілля вихлопами автомобілів негативно позначається на збутовій діяльності автовиробників; тенденція до ожиріння негативно позначиться на діяльності мережі фастфуду);

- корпоративні репутаційні комплаєнс-ризики - впливають на ринкову діяльність конкретного підприємства;

- локальні репутаційні комплаєнс-ризики - зачіпають інтереси тільки частини співробітників конкретної організації.

Управління ризиками втрати ділової репутації, зазвичай, полягає в розробці, впровадженні регламентуючих документів і створення певних умов, які змусять співробітників поводитися відповідно до визначених стандартів, як професійними, так і морально-етичними, по відношенню до всіх учасників процесів, що фактично гарантує підтримку статусу, репутації промислового підприємства. Однак, з огляду на той факт, що комплаєнс-ризики можуть нести як негативні, так і позитивні наслідки, слід зазначити, що комплаєнс-контроль, безпосередньо пов'язаний з аналізом і управлінням комплаєнс-ризиками, може як мінімізувати комплаєнс-ризики, так і істотно обмежувати можливості бізнесу при надмірному розростанні впливу функцій комплаєнса.

Управління репутаційними комплаєнс-ризиками в сфері інноваційної діяльності підприємства реалізується шляхом розробки внутрішніх документів і створення умов, в яких всі наукові співробітники та інші особи, які працюють від імені підприємства, будуть вести себе у відповідності до високих професійних і етичних стандартів по відношенню як до зовнішніх, так і внутрішніх учасників ринку інтелектуально-інноваційної продукції. Таким чином, підприємство набуває і підтримує свою репутацію гідного учасника ринку, робота з яким не несе додаткових ризиків.

Максимальне усунення репутаційних комплаєнс-ризиків в сфері інноваційної діяльності підприємства можливе лише за умов використання ефективного механізму управління репутаційними ризиками в рамках комплаєнс-контролю, що у майбутньому підвищить

рівень довіри з боку стейхолдерів, забезпечить конкурентні переваги на ринку та сприятливо відобразиться на процесах комерціалізації науково-технологічних результатів інноваційної діяльності промислового підприємства.

Операційний комплаєнс-ризик – це ризик отримання підприємством фактичного фінансового або матеріального збитку в результаті неадекватних або помилкових внутрішніх процесів, дій співробітників і систем або зовнішніх подій.

Операційні комплаєнс-ризики також рекомендується розділити на дві великі групи:

- залежні від діяльності людини (умисні, ненавмисні, технічні ризики, програмні збої);
- незалежні від людського фактора (форс-мажорні обставини).

Правові комплаєнс-ризики, як і операційні, також виникають в результаті певної дії зовнішніх або внутрішніх чинників, так як причиною виникнення ризикової комплаєнс-ситуації може бути не тільки помилка або кримінальний задум співробітника, але і недосконалість національної правової системи або прийнятого на підприємстві порядку трактувань і виконання відповідних норм і положень законів.

Для мінімізації комплаєнс-ризиків в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності промислового підприємства рекомендується розробити та впровадити в практику своєї діяльності єдину комплаєнс-програму, що враховує наступний комплекс заходів:

- створення комплаєнс-функції під керівництвом певного посадової особи (передбачити таку посаду в структурі управління підприємством);
- прийняття вищим органом управління підприємством комплексних нормативних актів: кодексу корпоративної етики, єдиного комплаєнс-кодексу і декларації комплаєнса, кодексу поведінки персоналу;
- організувати розробку і впровадження системи оцінки комплаєнс-ризиків та заходів по їх мінімізації;
- розробити систему безперервного навчання та атестації персоналу за вимогами комплаєнса;
- включити завдань по комплаєнс-програмі до складу ключових показників діяльності наукових та бізнес-підрозділів, зокрема, підрозділів трансферу технологій та комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємства;
- проводити періодичні звіти посадових осіб по комплаєнс-програмі вищими органами управління підприємства та впроваджувати певні заходи у відповідності з їх висновками.

Комплаєнс-безпеку інноваційної діяльності, на нашу думку, слід розуміти як стан об'єктивних та суб'єктивних внутрішніх і зовнішніх обставин, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, при

якому відсутні комплаєнс-загрози критичного характеру, і в той же час зберігається повноцінна здатність адекватно реагувати на ці комплаєнс-загрози, якщо вони виникнуть. З огляду на комплексний характер комплаєнс-загроз економічній безпеці підприємства, аналіз цих загроз повинен охоплювати різні сторони і аспекти їх впливу на об'єкт безпеки. У зв'язку з цим доцільно розглянути етапи інноваційного процесу і виявити відповідні кожному етапу загрози. Виходячи з цих посилань, виявимо основні ризикоутворюючі фактори в сфері комплаєнс і класифікуємо їх в залежності від етапу інноваційного процесу [4] (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Ризикоутворюючі комплаєнс-фактори в сфері інноваційної діяльності

Назва етапу	Ризикоутворюючі комплаєнс-фактори
Генерація ідей	Відсутність стратегічних цілей розвитку підприємства
	Відсутність системи мотивації співробітників-новаторів
Вибір ідеї	Суб'єктивність та корупційність топ-менеджменту
	Відсутність системи захисту інтелектуальної власності
Економічна оцінка	Помилкове або упереджене прогнозування ситуації і отримання неправильних вихідних даних
	Корупційна нестабільність економічної та політичної ситуації в країні, регіону, галузі
НДДКР	Низький рівень технічного оснащення
	Розвідка з боку конкурентів
	Витік кадрів
	Відсутність або ігнорування правового захисту
	Неповний патентний захист
	Поява раніше прихованих патентно-захисених конкурентів
	Недостатня (упереджено визначена) фінансова стійкість
Ринкове тестування	Неефективні інструменти комунікаційної політики
	Помилкове визначення цільового сегмента і способу охоплення ринку
Виробництво	Шахрайські схеми постачальників і контрагентів
	Корупційність середовища інформаційного захисту підприємства
	Відсутність умов для безпечної роботи співробітників
Комерційна алізація	Відсутність збуту інноваційного товару
	Неотримання оплати за реалізовану інноваційну продукцію
	Відмови покупця від отриманої та оплаченої інноваційної продукції

Комплексну оцінку рівня комплаєнс-ризиків інноваційної діяльності

пропонується визначати з використанням суми ризикоутворюючих факторів з урахуванням їх впливу на загальний рівень комплаєнс-ризиків. Загальний вплив всіх ризикоутворюючих комплаєнс-факторів на інтегральний рівень комплаєнс-ризиків дорівнює одиниці.

Інтегральне оцінювання групи комплаєнс-ризиків описується лінійною згортою 2.10:

$$R = \sum_{j=1}^m k_j R_j ; \quad k \in (0, 1); \quad \sum_{j=1}^m k_j = 1, \quad (2.10)$$

де R_j - зважені коефіцієнти і рівні комплаєнс-ризиків по j -му ризикоутворюючому фактору; k_j - зважені коефіцієнти; m - кількість ризикоутворюючих факторів; R - інтегральна оцінка рівня комплаєнс-ризиків інноваційного процесу.

На основі експертної оцінки значень ризикоутворюючих параметрів - можливості (B) виникнення ризикової події і розміру втрат (Y) - проводиться процедура визначення вагових коефіцієнтів k_j через рівні комплаєнс-ризиків R_j на прикладі кількох ризикових подій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Визначення рівня комплаєнс-ризиків для декількох факторів

Фактор ризику	Y_j	$X_Y(Y_j)$	B_j	$X_B(P_j)$	R_j
Корупційність топ-менеджменту					
Відсутність інноваційних ідей					
Корупційність середовища інформаційного захисту підприємства					
Відсутність системи захисту інтелектуальної власності					
Шахрайські схеми постачальників і контрагентів					
Відсутність збуту інноваційного товару					
Відсутність або ігнорування правового захисту					
.....					

Другий етап управління комплаєнс-ризиками характеризується розробкою та обґрунтуванням оптимальних варіантів зниження можливостей настання подій, які провокують ріст комплаєнс-ризиків, збільшують витрати, ослаблюють сприйняття людського фактора як потенційного джерела маніпулювання. Методи зниження комплаєнс-ризиків можуть бути спрямовані на зниження можливості настання такого роду подій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Методи зменшення комплаєнс-загроз

Методи	Методи зниження комплаєнс-ризиків	Зниження ризику, <i>B</i>	Зниження витрат, <i>C</i>
Методи компенсації комплаєнс-загроз	Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства	+	+
	Правовий захист інтелектуально-інноваційних розробок	+	-
	Економічна комплаєнс-розвідка	+	+
	Маркетинг результатів інноваційної діяльності	+	+
	Антикорупційна програма	+	-
Методи розподілу комплаєнс-загроз	Диверсифікація видів діяльності	+	+
	Диверсифікація збуту і поставок	+	+
	Антишахрайська диверсифікація інвестиційного портфеля	+	+
Методи локалізації комплаєнс-загроз	Створення відносно самостійних венчурних фірм	+	+
	Виділення спеціалізованих підрозділів під ризиковий проект	-	+
Методи уникнення комплаєнс-ризиків	Комплаєнс-контроль топ-менеджменту	+	-
	Відмова від ненадійних партнерів	+	+
	Відмова від ризикованих проектів	+	+
	Страховання комплаєнс-ризиків	-	+

Для відомих витратних функцій $v_j = f_j(\Delta R_j)$, допустимих значень загального рівня витрат V_{don} і комплексного рівня комплаєнс-ризиків R_{don} , використовуючи лінійну згортку (1), можна знайти оптимальне управління комплаєнс-ризиками з n варіантів в двох постановках задачі.

Перша постановка задачі передбачає максимізацію зниження комплексного рівня комплаєнс-ризиків при наявності певних обмежень

$(\sum_{j=1}^m v_j^t \leq V_{don})$ на рівень витрат (формула 2.11):

$$t_{opt}^V = \text{Ind}_t \max_n \left(\Delta R = \sum_{j=1}^m k_j \Delta R_j^t \pm \sum_{l=1}^m v_j^t \leq V_{don} \right) \quad (2.11)$$

Друга постановка задачі передбачає мінімізацію витрат при заданому гранично допустимому рівні комплаєнс-ризиків R_{don} (формула 2.12):

$$t_{opt}^R = \text{Ind}_t \max_n \left(\sum_{j=1}^m v_j^t = \sum_{j=1}^m f_l^t (\Delta R_j) \perp (R + \Delta R^t) \leq R_{don} \right) \quad (2.12)$$

Таким чином, запропонована модель комплексної оцінки рівня комплаєнс-ризиків інноваційної діяльності та вибору оптимальних управлінських рішень по зменшенню рівня інноваційних витрат, дозволить цілеспрямовано формувати інноваційну політику підприємства в умовах наявної економічної комплаєнс-безпеки. Мета побудови корпоративної інноваційної системи полягає в забезпеченні можливостей реалізації інноваційних проектів в задані терміни при мінімально допустимих витратах і, як наслідок – покращення комерційних результатів діяльності підприємств та його інноваційної діяльності (комерціалізації та трансферу розроблених технологій).

Система управління комплаєнс-ризиками як правило здійснюється в рамках комплаєнс-контролю. Наголосимо на тому, що функції внутрішнього контролю і комплаєнс-контроля не повинні поєднуватися, проте, взаємодії цих двох підрозділів в літературі по комплаєнс приділяється чимала увага. Деякі люди плутають службу внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю і вважають що це одне і те ж, проте, це дві абсолютно різні служби, які одночасно повинні існувати на підприємстві.

Для визначення місця комплаєнс-контролю в системі внутрішнього контролю підприємства проведемо порівняльний аналіз системи комплаєнс-контролю, а також систем внутрішнього і управлінського контролю, які вже широко використовуються в практиці роботи вітчизняних підприємств (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз комплаєнс-контролю, управлінського і внутрішнього контролю

Фактор порівняння	Вид контролю		
	Управлінський	Внутрішній	Комплаєнс
1	2	3	4
Визначення	Процес забезпечення реалізації управлінських цілей через досягнення фінансових показників	Суб'єкт забезпечує ефективність своєї діяльності, збереження активів, достовірність бухгалтерської звітності, дотримання законодавства	Контроль відповідності діяльності організації чинним законам, встановленим вимогам і стандартам
Об'єкт контролю	Економічний суб'єкт і його центри відповідальності	Економічний суб'єкт	Економічний суб'єкт (в основному в цілому підприємство)
Предмет контролю	Фінансові та нефінансові показники	Доходи і витрати підприємства і його центрів відповідальності	Комплаєнс-ризики

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
Показники контролю	Фінансові показники	Фінансові та нефінансові показники	Фінансові та нефінансові показники
Орган контролю	Менеджери і фахівці управлінського обліку	Служби внутрішнього контролю підприємства	Комітет з комплаєнс-контролю
Мета контролю	Забезпечення сталого, стабільного розвитку бізнесу і усунення ризиків банкрутства		
Засоби контролю	Планування фінансових показників і вироблення управлінського рішення. Збір, вимір, реєстрація та обробка фінансової інформації, щодо виконання управлінського рішення. Вивчення і оцінка інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень	Перевірка оформлення реєстрів бухгалтерії. Підтвердження відповідності документів встановленим вимогам. Санкціонування господарських операцій. Звірка даних. Розмежування повноважень і ротація обов'язків. Нагляд та контроль.	Поточний контроль і аналіз угод, телефонних переговорів. Аналіз записів у книзі скарг. Розслідування за заявами клієнтів. Комплексні перевірки організації бізнес-процесів

Джерело: [3]

Аналіз даних табл. 2.12 дозволяє виявити об'єднуючу фабулу всіх проаналізованих видів контролю. Вони всі направлені на досягнення однієї головної цілі - допомогти інноваційному бізнесу уникнути ризиків банкрутства і забезпечити стійкий і стабільний розвиток, використовуючи при цьому комплаєнс-методи і комплаєнс-інструменти. З табл. 2.12 видно, що сучасне визначення дефініції внутрішнього контролю досить широке і в якійсь мірі включає систему двох інших видів контролю, однак це не виключає їх самостійне функціонування і цілеспрямоване використання на промисловому підприємстві. А система «комплаєнс-контролю», як стверджують Н.А.Єрмакова і Ч.Ф.Ахуньянова [3], в широкому сенсі може розглядатися як система внутрішнього контролю, яка характерна для підприємства, а у вузькому ж сенсі – як різновид системи внутрішнього контролю, відмінною рисою якої є не стільки контроль фінансових показників і фінансових ризиків, але в більшій мірі контроль нефінансових показників, дотримання всіх правових норм у

всіх сферах діяльності корпорації.

На нашу думку, найголовнішим результатом впровадження комплаєнс-контроля в сферу інноваційної діяльності підприємства стане відсутність сюрпризів при виконанні НДДКР та комерціалізації їх результатів, так як управляти, можливо, тільки тим, що ще не відбулося і до чого готові.

У сучасній Україні практика комплаєнс-контролю нова, поки ще не відточена, і деякі підприємства вважають, що комплаєнс - це марна трата часу і грошей, але сучасні підприємства, які хочуть забезпечити себе від згубних впливів комплаєнс ризиків, вже широко застосовують стратегії по їх управлінню. У той же час зарубіжні підприємств вже давно створюють цілі відділи по комплаєнс-контролю, які зазвичай містять в собі такі підрозділи: групи з протидії відмиванню капіталу, щодо запобігання конфлікту інтересів, щодо забезпечення режиму інформаційного контролю, з контролю і аналізу скарг клієнтів і т. д.

Відомо, що для того щоб зробити комплаєнс-контроль найбільш ефективним необхідно, по-перше, помістити його на максимально високий рівень і надавати увагу вирішенню питань комплаєнс контролю максимально серйозно і своєчасно. По-друге, комплаєнс-контролери самі повинні включатися в операційний процес, і повинні самі піддаватися перевіркам з боку підрозділу внутрішнього контролю (при цьому не допускається суміщення функцій комплаєнс-контролера і внутрішнього контролера), і нарешті, не можна довіряти здійснення комплаєнс-контролю особам, які не мають достатнього досвіду роботи в даній сфері.

Робота над створенням комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності неодмінно повинна привести її до розуміння своєї стратегії розвитку і успіху, так як змушує відповідати на стратегічно важливі питання, такі як визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на ризики, законодавчі обмеження і приписи, судові рішення, добровільне слідування релевантним стандартам галузі. На підставі проведеного аналізу будується комплаєнс-політика, розробляється стратегічний план і тактика його реалізації, спрямовані на деталізацію і адресацію комплаєнс-ризиків і досягнення комплаєнс-мети. Діюча комплаєнс-програма несе в собі суттєві переваги, сутність яких рекомендується звести до наступного:

- промислові підприємства, у яких розвинена культура комплаєнс, отримують широку суспільну увагу, довіру клієнтів і постачальників, мають хорошу ділову репутацію на цільовому інноваційно-інтелектуальному ринку;

- зменшення або відсутність штрафів, позовів і переслідувань;

- забезпечує привабливість інноваційного бізнесу для потенційних інвесторів і контрагентів;

- лідери, які керуються етичними цінностями, можуть

поліпшити продуктивність своїх співробітників;

- на підприємствах з сильною корпоративною культурою суттєво менше випадків порушень серед співробітників, ніж на підприємствах, де рівень корпоративної культури нижче;

- збільшує ймовірність запобігання, виявлення та виправлення незаконної поведінки співробітників промислового підприємства та його контрагентів;

- передбачає раннє виявлення комплаєнс-порушень, що дозволяє звести до мінімуму фінансові втрати;

- сприяє безпеці споживачів інтелектуально-інноваційних продуктів і забезпечує їх високоякісне сервісне обслуговування на місцях споживання;

- мінімізує можливості для шахрайства та зловживань;

- демонструє прихильність чесній і відповідальній поведінці виконавців НДДКР на всіх рівнях.

Позитиви та переваги комплаєнс-програми дозволяє підприємству

знайти відповідні резерви інтелектуально-інноваційних зрушень, застерегти себе від правових порушень, розвитку корупційних ризиків та інших негараздів, які в цей час характерні для інноваційної сфери.

Для досягнення ефективності заходів комплаєнс-програми в інноваційній сфері промислового підприємства, на нашу думку, необхідно напрацювати наступні позиції:

- тверда позиція вищого менеджменту і чітко позначена політика про неприйняття корупції (дотримуючись етичних норм, вище керівництво спонукатиме менеджерів середньої ланки до зміцнення цих стандартів);

- аналіз і усунення проявів та передумов неправомірної комплаєнс-поведінки співробітників підприємства;

- внутрішньокорпоративні механізми запобігання порушень;

- формування певної корпоративної культури на підприємстві;

- створення та впровадженню в дію кодексу корпоративної етики та поведінки на підприємстві (кодекс поведінки в теорії комплаєнс розглядається як основа всієї комплаєнс програми промислового підприємства);

- оцінювання комплаєнс-ризиків (оцінка комплаєнс-ризиків є неодмінною умовою для розробки ефективної комплаєнс-програми);

- автономія в проведенні комплаєнс-заходів та наявність ресурсів для їх здійснення (брати до уваги, чи виділяє підприємство на комплаєнс-програму адекватну кількість персоналу і ресурсів з урахуванням розміру, структури і профілю бізнес-ризиків);

- підвищення рівня корпоративного управління та прозорості прийняття рішень;

- можливості зменшення розміру штрафів і зниження рівня ризику в рамках ризик-орієнтованого комплаєнс-нагляду;
- комплаєнс-політики і комплаєнс-процедури;
- науково-методичну базу оцінювання рівня комплаєнс-ризиків;
- тренінг, консультування та навчання персоналу і його комунікації з усіма структурними підрозділами підприємства та контрагентами (передбачається періодичне проведення тренінгів та сертифікації для всіх директорів, посадових осіб, співробітників і, при необхідності, агентів і бізнес-партнерів; тренінги повинні проводитися як для співробітників, залучених в діяльність, що носить високі корупційні ризики, так і для бізнес-партнерів);

- конфіденційна комплаєнс-звітність і комплаєнс-розслідування (функціонування анонімних каналів повідомлення про порушення, і, можливо, навіть призначення омбудсмена (незалежна особа з розгляду сигналів про порушення) були б доречні, для того, щоб у співробітників була можливість заявити про свої підозри щодо корупції);

- стимули і дисциплінарні заходи (комплаєнс-програма повинна діяти на всіх рівнях: від залу засідань правління до складського приміщення - ніхто не повинен бути за її рамками. Будь-яке порушення комплаєнс-програми повинно бути покараним. Заходи заохочення також можуть сприяти законослухняної поведінки. Можуть мати місце різні форми стимулювання персоналу, такі як оцінка і заохочення співробітників, винагороду за вдосконалення і розвиток Комплаєнс програми і винагороду за лідерство в питаннях етики і комплаєнс.);

- комплаєнс угод по злиттям та поглинанням (ретельна дбю ділідженс перевірка до поглинання підприємства і інтеграція після її придбання);

- процедура перевірки контрагентів (дбю ділідженс) і платежі (підприємства повинні здійснювати ризик-орієнтовану перевірку своїх партнерів (дбю ділідженс) для розуміння їх кваліфікації, ділової репутації та зв'язків із зарубіжними чиновниками, якщо такі є. Обґрунтування про необхідність залучення контрагента має включати і обґрунтування розміру винагороди для недопущення ризику корупційних виплат);

- безперервне поліпшення комплаєнс-програми, періодичне комплаєнс-тестування та огляд (комплаєнс програми, які існують не тільки на папері, а й послідовно реалізуються на практиці, неминуче будуть розкривати слабкі місця і вимагати проведення поліпшень).

Ефективність комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства також багато в чому залежить від того, наскільки актуальними для кожного співробітника підприємства є питання, які розглядає комплаєнс-програма. Результати опитування

низки підприємств з цього приводу (табл. 2.13) дають підстави вважати, що найбільш важливими і актуальними для комплаєнс-підрозділів є питання правильного розуміння ролі і задач комплаєнс-функції співробітниками підприємства (згідно відповідям – 36% респондентів [1, с.32-33].

Таблиця 2.13 – Актуальні потреби комплаєнс-функції

Потреби комплаєнс-функції для даного підприємства	Відсоток підприємств
Розуміння ролі і завдань комплаєнс-функції співробітниками компанії	36%
Сприйняття співробітниками компанії комплаєнс-функції як радника, а не ревізора	35%
Автоматизація бізнес-процесів, в які залучена комплаєнс-функція	33%
Методологічне забезпечення функції-комплаєнс	33%
Фахівці в області-комплаєнс	33%
Автоматизація-бізнес-процесів в цілому	28%
Підтримка і сприяння топ-менеджменту компанії	24%
Професійне навчання, отримання сертифікацій співробітниками комплаєнс	22%
Оплата праці співробітників комплаєнс	20%
Відвідування спеціалізованих тренінгів і семінарів співробітниками комплаєнс	20%
Звернення керівництва компанії до співробітників з питань комплаєнс, протидії корупції та хабарництва	20%
Електронний документообіг та електронні узгодження зі значущих процесів	18%
Доступ до корпоративних систем обліку і даними	10%
Матеріально-технічне забезпечення (приміщення, оргтехніка, доступ в інтернет)	4%
Доступ до документів (договори, первинні документи)	1%
Інше	6%

Джерело: [1]

Складність і багатоаспектність інноваційного процесу на тлі впливу дестабілізуючих чинників нинішнього стану економіки стає причиною серйозних труднощів з вибору та впровадження оптимальних інноваційних рішень (технологій). Це зумовлює необхідність комплексної, виваженої, гнучкою, оперативною та системної оцінки ефективності інноваційної діяльності, як основи прийняття управлінських рішень. Ефективність інноваційної діяльності на підприємстві залежить від багатьох факторів. Основними з них є ступінь залученості працівників підприємства в цей процес, надання інноваційної діяльності на підприємстві організований і

цілеспрямований характер, рівень стимулювання до пошуку нововведень і їх впровадження. Таким чином, щоб домогтися результативності в організації інноваційної діяльності, нею слід керувати, як і будь-який інший діяльністю. Це залежить як від прогресивності застосовуваних методів стимулювання, так і від існуючої системи фінансування

І в цьому плані дуже важливим є використання елементів комплаєнс-контролю для підвищення ефективності інноваційної діяльності на промисловому підприємстві як в широкому, так і у вузькому сенсі слова. У широкому сенсі ефективність інноваційної діяльності - це здатність фірми успішно функціонувати на ринках і на рівних боротися з конкурентами за збільшення числа споживачів, які купують досконаліші продукти, вироблені в результаті впровадження нових технологій. У вузькому сенсі ефективність інноваційної діяльності - це співвідношення витрат на інновації та результатів від реалізації нововведень.

Таким чином, оцінка ефективності інноваційної діяльності промислового підприємства повинна полягати в реалізації комплексного процесу оцінки з урахуванням принципів системності, формалізованості, адаптивності, гнучкості та включати використання індивідуальної системи оцінки в рамках конкретної підгалузі промисловості. Виділення цільових критеріїв, використання поетапного підходу сприяє здійсненню комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності та отримання достовірних результатів, що стали б якісною основою для прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної економіки і впливу санкцій.

1. Комплаєнс в СНД: актуальні завдання та автоматизація: дослідження КПМГ. *KPMG в Росії та СНД*. 2018.52 с. URL : <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-compliance-survey-2017.pdf>

2. Фокс Т. 10 элементов эффективной комплаєнс программы. URL: <https://xco.news/analytic/2018/08/08/10-elementov-effektivnoi-komplaens-programm>

3. Ермакова Н. А., Ахуньянова Ч.Ф. Комплаєнс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций. *Проблемы учета*. 2015. № 3 (297). С. 2-11.

4. Валетдинова Э.Н., Родионова Л.Н. Инновационная деятельность предприятия в системе экономической безопасности. *УЭКС*. 2011. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatiya-v-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti>

5. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246). С. 153-158.

6. Kocziszký G. Veres Somosi M., Pererva P. Anti-corruption compliance in the enterprise's program. *Стратегічні перспективи розвитку економічних*

суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. / Кременч. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2017. С. 164-167. URL : <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

7. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю / Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. / О.А.Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В.Крикавський, та ін., за ред. О.А.Старостіної. Київ : Знання, 2009. С.461-518.

8. Sikorska M., Kocziszky G., Pererva P. Compliance service at guest services enterprises. *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м.Полтава, 19 жовтня 2017р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 389-391.

9. Kocziszky G. Veres Somosi M., Kobieliava T. Reputational compliance. *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2017"* : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143.

10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND*. 2018. №5. URL : https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf

11. Kobieliava T., Kocziszky G., Veres Somosi M. Compliance Technologies in Marketing. *MIND*. 2018. №5. URL : https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/compliance-technologies_in_marketing.pdf

12. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*: зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94.

13. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Estimation of economic efficiency of power engineering. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. Харків : ХНУБА, 2018. С. 3-6.

14. Pererva P., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

15. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T. Compliance risk in the enterprise. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017"* : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017р. / ред.: П.Г.Перерва, Є.М.Строков, О.М.Гуцан. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

16. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. Київ : НАУ, 2018. С. 21-22.

17. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки* : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. Харків : ХНАДУ,

2018. С. 88-89.

18. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"* : зб. наук. праць. Львівська політехніка. 2015. № 819. С. 167- 174.

19. Nagy S. Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ". 2017. № 46 (1267). С. 174-179.

20. Шипуліна Ю.С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю. С. Шипуліної. Суми : ТОВ ДД Папірус, 2012. 458 с.

21. Nagy S., Piskoti I., Molnár L., Marien, A. The relationship between values and general environmental behaviour. *Economics and Management*. 2012. No.17(1). pp.272-278.

22. Перерва П.Г., Косенко А.П., Косенко А.В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 51(957). С.68- 73.

23. Potrashkova L., Raiko D., Tseitlin L., Savchenko O., Nagy S. Methodological provisions for conducting empirical research of the availability and implementation of the consumers' socially responsible intentions. *Marketing and management of innovations*. 2018. № 3. pp.133-141.

24. Piskoti I., Nagy S. A new customer satisfaction management model (methodology and practice). *Economics and managements*. 2009. No. 14. pp. 483-490.

25. Nagy S. The Impact Of Country Of Origin In Mobile Phone Choice Of Generation Y And Z. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND TRAINING FOR INDUSTRIES*. 2017№4. pp.16-29.

2.4. Використання нових методів проектного менеджменту для підвищення ефективності створення інноваційного продукту

В практичній діяльності українських підприємств управління проектами не так часто розглядається як інструмент підвищення ефективності виробничої діяльності. Проте, динамічні зміни зовнішнього середовища, виникнення кризових загроз, посилення суперництва, зменшення споживачів, посилення вимог до продукції посилили значимість проектного менеджменту. Нині для ефективного функціонування підприємств в умовах жорсткої конкуренції необхідно впроваджувати системи управління проектами, які дозволятимуть приймати обґрунтовані тактичні і стратегічні рішення.

Впровадження проектного менеджменту у сфері створення сучасного високотехнологічного обладнання на даному етапі розвитку економіки України потребує нових підходів. Це також обумовлено вступом України до СОТ і зростаючою інтенсивністю процесу глобалізації. Відсутність у практичній діяльності українських